

3.A.4.4 KLANTGERICHT DENKEN EN DOEN

DOEL

Tallose marketingorganisaties laten zich voorstaan op hun klantgerichtheid, andere bevinden zich in een leerproces waarin het personeel een meer klantgerichte opstelling moet krijgen. Aan de hand van een nieuw model voor klantgericht ondernemen wordt uitgelegd hoe we de organisatie klantgericht kunnen maken. Daarnaast wordt een uitgebreide checklist gepresenteerd die behulpzaam is bij het meten van klantgerichtheid.

TOEPASSING

Klantgerichtheid is zo oud als de marketing. De meeste managers en ondernemers kunnen zich bij klantgerichtheid dan ook wel iets voorstellen, maar wat het precies is en hoe je de klantgerichtheid van je bedrijf kunt meten is een ander verhaal. We hebben altijd wel aangenomen dat klantgerichtheid echt helpt, maar harde bewijzen op dit punt ontbraken. In recent onderzoek is nu ook wetenschappelijk aangetoond dat een grotere klantgerichtheid een positieve invloed heeft op de resultaten, niet alleen op de verkoop en de concurrentiepositie, maar ook op het rendement.

Klanten worden voor marketeers steeds meer partners met een lange-termijnrelatie als inzet. Harde concurrentievoordelen moeten volgens Reichfeld (1993) steeds meer worden gezocht in de relaties met klanten. Het aangaan van een langdurige relatie met de bestaande klant(en) is immers economisch gezien aantrekkelijker dan nieuwe klanten werven. Plymire (1991) toonde aan dat het vijf keer zo duur is om een nieuwe klant te werven dan een bestaande te behouden.

Klantgerichtheid als tovermiddel? Nee, om klantgerichtheid op waarde te schatten zal een onderneming ook rekening moeten houden met onder andere interne processen (zoals logistiek), marktomstandigheden en maatschappelijke ontwikkelingen.

INLEIDING

Implementatie faalt

De ontwikkeling en implementatie van een klantgerichte strategie blijken de nodige moeilijkheden met zich mee te brengen. Een onderzoek van Whiteley (1992) gaf aan dat zeven van de tien pogingen voor het bereiken van een klantgerichte strategie faalden bij de implementatie. Hij geeft daarvoor een aantal redenen.

1. Managers proberen op informele wijze het personeel ervan te overtuigen hoe belangrijk de klanten voor het welzijn van het bedrijf zijn. Het blijft meestal bij woorden, zonder dat deze woorden kracht wordt bijgezet met een programma dat gestoeld is op klantgerichtheid.
2. Bedrijven maken perfecte produkten waar de consument niet op zit te wachten.
3. Ondernemingen denken heel lang na over een programma voor klantgerichtheid zonder dat het daadwerkelijk tot de invoering daarvan komt.
4. Zolang er voldoende winst wordt gemaakt, heeft men het idee dat een klantgericht programma niet van wezenlijk belang is.
5. Klantgericht ondernemen is niet iets dat 'overnight' gebeurt. Resultaten van klantgerichtheid zullen ook niet direct te constateren zijn. Pas als een programma is ontwikkeld en ingevoerd dat gericht is op constante verbetering kan men resultaat verwachten.
6. Klantgerichte initiatieven falen in ondernemingen waar het management te weinig betrokkenheid toont bij de implementatie van een klantgerichte strategie.

Om deze problemen het hoofd te kunnen bieden werken we in het navolgende een model voor klantgerichtheid uit.

Bouwstenen

Bij een MBA-project in 1992 aan de University of British Columbia te Vancouver (Canada) stond klantgericht ondernemen centraal. Op basis van cases en onderzoeken bij bedrijven is een model ontwikkeld voor klantgericht ondernemen. Het model werd gepresenteerd op een forum over klantgericht ondernemen, dat in december 1992 in Vancouver werd gehouden. In het model worden vier bouwstenen onderscheiden die ten grondslag liggen aan klantgerichtheid:

1. in-tune (= luisteren naar de klant);
2. in-step (= een klantgerichte organisatie);
3. in-spired (= een klantgerichte visie);
4. in-during (= vasthouden aan klantgerichte strategie).

Uit de vakliteratuur destilleerden we achttien dimensies van klantgerichtheid die kunnen worden onderverdeeld naar de vier bouwstenen uit het model.

Klant

In-tune betekent een afstemming op de klanten en datgene wat zij willen. Er kan een onderscheid worden gemaakt tussen drie soorten klanten: eindgebruikers, tussenpersonen (bijvoorbeeld detailhandel) en interne klanten.

In-tune dimensies

1. Een klantgerichte onderneming heeft een goede kennis van en inzicht in doelgroep(en) en markten.
2. Segmentatie is belangrijk voor het 'op maat' leveren aan doelgroep(en).
3. Een klantgerichte onderneming vraagt zich af hoe 'customer value' kan worden gecreëerd, oftewel met welke produkten kan aan de verwachtingen van de doelgroep(en) worden tegemoetgekomen en iets worden toegevoegd.
4. Een klantgerichte onderneming zoekt naar mogelijkheden om zich te onderscheiden van haar (huidige en potentiële) concurrenten en om een juiste positionering te kiezen.

In veel gevallen is de tussenpersoon even belangrijk als de eindgebruiker. Interne klanten zijn de verschillende functionele afdelingen binnen een onderneming (zoals marketing en R&D). Wanneer deze afdelingen elkaar beschouwen als klanten en er gewerkt wordt vanuit een gemeenschappelijke visie, zal het resultaat voor de externe klant alleen beter kunnen worden. Als een onderneming weet wie de klanten (zowel intern als extern) zijn, kan men gaan bouwen aan de relatie met die klant. Hierbij zal een onderneming voortdurend een aantal vragen moeten stellen.

Welke zijn eigenlijk de behoeften en verwachtingen van de klanten en welke van deze behoeften en verwachtingen zijn voor hen het belangrijkste? Hoe goed komt de onderneming tegemoet aan deze behoeften en verwachtingen? Hoe goed komen de concurrenten tegemoet aan deze behoeften en verwachtingen? Hoe kunnen wij onze klanten echt enthousiast maken door meer te doen dan minimaal vereist is om aan hun behoeften en verwachtingen tegemoet te komen?

Een onderneming moet zodanig 'toegerust' zijn dat signalen van klanten, detaillisten en concurrenten kunnen worden opgevangen. Het op een juiste manier interpreteren van deze signalen is een noodzaak in de huidige competitieve omgeving. Het gaat daarbij niet langer om wie over de informatie beschikt, maar veel meer om hoe die informatie wordt gebruikt.

Klachten moeten daarbij worden omgezet in kansen om 'klagers' te behouden als klant. Ondernemingen die 'klagen' gemakkelijk maken, kunnen de klachten gebruiken om de oorzaken van ontevredenheid van hun klanten te achterhalen. Daarnaast kunnen reacties en klachten van klanten dienen als bron van klanteninformatie.

Elk contact met de klant moet worden vastgelegd en onderdeel vormen van een totaal klantenprofiel. Gegevens van klachten, refund-acties en prijsvragen zal men moeten benutten om meer van klanten te weten te komen. Een voorbeeld hiervan is het 'frequent flyer'-programma van de KLM. Hoe beter het klantenprofiel, hoe beter een onderneming in staat is maatwerk te leveren voor klanten.

Organisatie

Klantgericht ondernemen is niet langer de verantwoordelijkheid van marketing alleen. De hele organisatie (van top-management tot telefoniste) vervult hier een rol. Een tevreden klant is de doelstelling. Coördinatie tussen afdelingen is van essentieel belang. Interne communicatie en afstemming van activiteiten zullen moeten leiden tot betere inzichten in de klanten.

Het belang van klantgerichtheid dient duidelijk intern gecommuniceerd te worden en steeds weer onder de aandacht te worden gebracht via diverse media. Bijvoorbeeld via een personeelsblad, een bedrijfsjournaal, (afdelings)-vergaderingen en speciale bijeenkomsten (zoals de Philips Customer Day). Het management zal de resultaten van de onderneming moeten communiceren. Het gaat dan niet om financiële resultaten alleen. Resultaten van een onderzoek naar klanttevredenheid of een op handen zijnde produktintroduktie zullen ook moeten worden gecommuniceerd. Het management zal steeds meetpunten moeten inbouwen, die als referentie dienen voor toekomstig functioneren.

Een van de uitkomsten van een onderzoek van Kohli en Jaworski (1993) was dat de relatie tussen afdelingen cruciaal is voor een klantenoriëntatie. Wanneer afdelingen onderling klantgericht opereren, zal het resultaat van die samenwerking alleen maar beter worden. Ook afdelingen zullen zich moeten afvragen wie hun (interne) klanten zijn en hoe zij het best aan hun wensen tegemoet kunnen komen. Een marktonderzoekafdeling bijvoorbeeld voert analyses uit voor het produktmanagement binnen de marketingafdeling. Marktonderzoekers binnen een onderneming zullen die informatie moeten verschaffen waarop de 'interne klant' zit te wachten.

Medewerkers moeten gemotiveerd zijn en ervan overtuigd worden dat zij directe invloed hebben op de prestaties van de onderneming. Hiertoe moeten medewerkers ook hulpmiddelen aangereikt krijgen van het management. Voor de afdeling consumentenservice kan dit bijvoorbeeld een computerprogramma zijn, waarmee men klachten makkelijk kan verwerken.

In-step dimensies

5. Klantgericht ondernemen is niet de verantwoordelijkheid van marketing alleen. De hele organisatie is verantwoordelijk voor de klant(en) en iedere afdeling zal een bijdrage moeten leveren aan klantgerichtheid.
6. Een klantgerichte onderneming gebruikt de informatie over en van klanten mede als basis voor het nemen van beslissingen. Hiertoe zal deze informatie over klanten moeten worden verspreid door de gehele organisatie.
7. Samenwerking van functionele afdelingen en de coördinatie van hun werkzaamheden maken het mogelijk 'customer value' te creëren. De organisatie is ingericht om klantgericht te opereren, wat betekent dat alle kennis binnen de organisatie wordt gebruikt voor het tegemoetkomen aan de wensen van klant(en).
8. Binnen een klantgerichte onderneming bestaat er 'commitment' bij alle medewerkers ten aanzien van de klant, ofwel is men overtuigd van het belang van de tevredenheid van de klant(en).
9. Een klantgerichte onderneming heeft een beloningssysteem voor haar medewerkers op basis van de tevredenheid van de klanten.
10. Een klantgerichte cultuur, waarbij alles in het teken staat van de klant(en), is een 'must' voor klantgericht ondernemen.

Trainingen hebben niet alleen als doel kennis en vaardigheden aan te leren. Tijdens trainingen vindt er informatie-overdracht plaats, waarin veel ruimte is voor terugkoppeling. Ook hier kan het belang van het tegemoet komen aan wensen van de klanten nog eens worden benadrukt.

Visie

Ontwikkel een visie waarmee je klanten vasthoudt, is het credo van klantgerichte ondernemingen. In deze visie is vastgelegd *hoe* de onderneming

In-spined dimensies

11. De klant bepaalt het welzijn van de onderneming. Het doel van een klantgerichte onderneming is dan ook het creëren van een tevreden klant en het aangaan van een lange-termijnrelatie met die klant.
12. Bij een klantgerichte visie wordt aangegeven hoe een onderneming denkt de klanten aan zich te binden.
13. Het management van een klantgerichte onderneming propageert de klantgerichte visie en heeft een duidelijke voorbeeldfunctie.

denkt klanten aan zich te kunnen binden. Het management is verantwoordelijk voor het formuleren van deze visie en het verspreiden ervan binnen de onderneming.

Een visie heeft twee essentiële functies. Ten eerste is een visie een *inspiratiebron*. Ten tweede vormt de visie een *richtsnoer bij het nemen van beslissingen*.

Strategie

Een onderneming zal continu voeling met de markt moeten houden om te analyseren of de klantgerichte strategie het juiste resultaat genereert. Het is daarbij belangrijk onderscheid te maken tussen wat het management denkt van haar produkten en wat de klanten ervan vinden.

Het uitgangspunt bij het in de praktijk brengen van een klantgerichte visie is dat klantgericht ondernemen niet ophoudt met het implementeren van bepaalde klantgerichte acties. Klantgerichte ondernemingen onderscheiden zich door een soort obsessie te ontwikkelen, waarbij ervan wordt uitgegaan dat het altijd beter kan.

In-during dimensies

14. Klantgericht ondernemen is onderdeel van de 'overall'-bedrijfsstrategie.
15. Klantgericht ondernemen is een onderdeel van een integraal actieprogramma, waarbij wordt aangegeven hoe de klantgerichtheid kan worden verbeterd.
16. Een klantgerichte onderneming heeft duidelijk omschreven marketingdoelstellingen om steeds te bekijken of men de juiste koers vaart en/of men de bakens dient te verzetten.
17. Om de voortgang van klantgerichtheid te meten worden performance-standaarden gehanteerd, met als uitgangspunt dat het altijd beter kan.

CHECKLIST

Om ondernemingen een beter inzicht te geven in klantgericht ondernemen en om per individuele onderneming aandachtspunten te definiëren voor een klantgerichte strategie geven we hierna een checklist die is gebaseerd op het hiervoor besproken model. Hierbij dient opgemerkt te worden dat de gehanteerde schaalverdeling nog niet is gevalideerd.

Uiteraard vormt de lijst geen standaard-recept; zij tracht slechts een indicatie te geven van de klantgerichtheid van een onderneming. Na het invullen van de checklist zal een onderneming wellicht inzien waar de minder sterke punten zitten en zal men kunnen bekijken of er actie moet worden ondernomen.

Per onderdeel van het model (in-tune, in-step, in-inspired en in-during) is een aantal vragen/uitgangspunten geformuleerd. Bij elk van de uitgangspunten dient aangegeven te worden in hoeverre dit punt van toepassing is binnen het huidige functioneren van de onderneming.

Wanneer een onderneming verschillende typen klanten onderscheidt, zal de checklist voor die verschillende typen klanten afzonderlijk moeten worden ingevuld. Een onderneming kan bijvoorbeeld zeer klantgericht zijn richting distributiekanaal, maar niet richting de finale consument. Op deze wijze kan de klantgerichtheid per type klant worden bekeken.

Gebruik van de checklist

De schaalverdeling loopt van 1 tot en met 5.

- 1 = absoluut niet van toepassing
- 2 = in geringe mate van toepassing
- 3 = tamelijk goed van toepassing
- 4 = grotendeels van toepassing
- 5 = in zeer grote mate van toepassing

Bij elk van de vragen is 5 de hoogste score. Bij elk onderdeel (1 t/m 4) is aangegeven wat de maximaal mogelijke score is. Bij het gebruiken van de checklist is het de bedoeling dat per onderdeel de behaalde score wordt bepaald. Vervolgens dient berekend te worden wat de procentuele score is op de maximaal mogelijke score.

Voorbeeld: Bij 'Luisteren naar de klanten (in-tune)' is de maximale score 75 punten. Stel dat een onderneming 60 punten haalt, dan is de procentuele score 80%.

Als laag wordt gescoord op... dan kunnen mogelijkheden tot verbetering worden gevonden in...

Onderdeel I	Kennis van de klanten
Onderdeel II	Het scheppen van voorwaarden voor een klantgerichte organisatie
Onderdeel III	De rol van het management en de visie van de onderneming
Onderdeel IV	Inzicht in hoe het proces van klantgericht ondernemen gaande gehouden kan worden

Voorwaarde voor het formuleren van deze actiepunten is dat zij onderdeel zijn van een totaalplan voor de verbetering van de klantgerichtheid van de onderneming. Daarbij dient een duidelijk plan van aanpak te worden opgesteld. Zodoende kan steeds worden nagegaan hoever men is en wat er nog dient te gebeuren.

We hopen dat we met deze checklist een nieuw licht hebben kunnen werpen op de klantgerichtheid van uw organisatie en dat de checklist u waar nodig helpt de klantgerichtheid te verbeteren.

Checklist voor de verschillende typen klanten

<i>Luisteren naar de klant (in-tune)</i>		Absoluut niet van toepassing					In zeer grote mate van toepassing
		1	2	3	4	5	
1	De onderneming heeft een duidelijk beeld wie de klanten van de onderneming zijn.						
2	De onderneming identificeert verschillende typen klanten (interne klanten, tussenpersonen en verschillende eindgebruikers).						
3	Voor elk type klant is een strategie ontwikkeld om de klant zo goed mogelijk tegemoet te komen.						
4	De selectie van produkten en diensten gebeurt voornamelijk op basis van wensen, behoeften en problemen van klanten.						

		Absoluut niet van toepassing				In zeer grote mate van toepassing
		1	2	3	4	5
5	De onderneming weet aan welke produkteigenschappen de verschillende klanten de meeste waarde hechten.					
6	De onderneming verzamelt regelmatig informatie over wensen, behoeften en problemen van klanten.					
7	Er wordt regelmatig onderzoek gedaan naar de tevredenheid van de klanten van de onderneming.					
8	De onderneming weet wat de klanten van de onderneming verwachten.					
9	De onderneming gebruikt de klanten als belangrijke bron van ideeën.					
10	De onderneming probeert een directe relatie aan te gaan met de klanten, wanneer deze klanten daar behoefte aan hebben.					
11	De onderneming analyseert welk effect maatschappelijke ontwikkelingen zouden kunnen hebben op wensen en behoeften van klanten.					
12	Trends en ontwikkelingen in de markt worden nauwgezet bijgehouden.					
13	De onderneming analyseert acties en strategieën van concurrenten en kan daar snel op inspelen.					

	Absoluut niet van toepassing				In zeer grote mate van toepassing
	1	2	3	4	5
14 Klachten van klanten worden regelmatig geanalyseerd om te bekijken waar mogelijke problemen zitten en inzicht te krijgen in wie de klanten zijn.					
15 De onderneming probeert alle klachten van klanten zo goed mogelijk af te handelen.					
16 De onderneming maakt het klanten gemakkelijk om te klagen over produkten en diensten.					

De maximale score bedraagt 80. De procentuele score is: ... %.

	Absoluut niet van toepassing				In zeer grote mate van toepassing
	1	2	3	4	5
<i>Klantgerichte organisatie (in-step)</i>					
1 Iedereen binnen de organisatie is doordrongen van het belang van tevreden klanten.					
2 Iedereen binnen de organisatie kent zijn verantwoordelijkheid voor wat betreft klantgericht ondernemen.					
3 De medewerkers van de onderneming worden uitvoerig geïnformeerd over marketingdoelstellingen en actieprogramma's.					
4 Medewerkers worden regelmatig geïnformeerd over de mate van klanttevredenheid.					

	Absoluut niet van toepassing				In zeer grote mate van toepassing
	1	2	3	4	5
5 Medewerkers worden gestimuleerd input te leveren in het proces van klantgericht ondernemen.					
6 Medewerkers worden gestimuleerd om de klanten meer dan goed te bedienen.					
7 Medewerkers op alle niveaus hebben een goed inzicht in de producten en diensten van de onderneming.					
8 De medewerkers worden getraind en opgeleid om de klant zo goed mogelijk te bedienen.					
9 De onderneming biedt haar medewerkers de middelen en faciliteiten om klantgericht te kunnen werken.					
10 De functionele afdelingen binnen de onderneming werken met elkaar aan het bereiken van gemeenschappelijke doelen, in plaats van met elkaar te concurreren.					
11 De onderneming organiseert besprekingen met alle functionele afdelingen waarbij de (toekomstige) wensen en behoeften van de klanten centraal staan.					
12 Klantgerichte initiatieven worden gecommuniceerd door de gehele organisatie.					

	Absoluut niet van toepassing				In zeer grote mate van toepassing
	1	2	3	4	5
13 Medewerkers worden beloond voor hun klantgerichte inspanningen.					
14 Medewerkers voelen zich zeer nauw betrokken bij de onderneming.					

De maximale score bedraagt 70. De procentuele score is: ... %.

	Absoluut niet van toepassing				In zeer grote mate van toepassing
	1	2	3	4	5
<i>Klantgerichte visie (in-spired)</i>					
1 Het management van de onderneming zit op één lijn voor wat betreft het belang van de klant(en).					
2 Alle onderdelen van de onderneming zetten zich geheel in voor het verkrijgen en behouden van tevreden klanten.					
3 De onderneming stelt zich tegenover klanten op als adviseur of partner.					
4 De topmanagers van de onderneming propageren een klantgerichte visie.					
5 Het management vormt het voorbeeld voor klantgericht ondernemen.					
6 Managers worden getraind in klantgericht handelen.					

	Absoluut niet van toepassing				In zeer grote mate van toepassing
	1	2	3	4	5
7 Het management maakt de klantgerichte visie onderdeel van het dagelijks werk van alle medewerkers.					
8 Iedereen binnen de organisatie is op de hoogte van de klantgerichte visie en hoe daar invulling aan wordt gegeven.					
9 De klantgerichte visie geldt als richtlijn bij het nemen van beslissingen op alle niveaus.					

De maximale score bedraagt 45. De procentuele score is: ... %.

Vasthouden aan een klantgerichte strategie (in-during)	Absoluut niet van toepassing				In zeer grote mate van toepassing
	1	2	3	4	5
1 Het management is continu op zoek naar mogelijkheden om de klant beter tegemoet te komen.					
2 Klantgericht ondernemen is verankerd in de strategie van de onderneming.					
3 De onderneming gaat uitvoerig na wat de wensen en behoeften van de klanten kunnen zijn in de toekomst en is als zodanig een voorloper.					
4 Ook bij een stagnerende omzet wordt vastgehouden aan de klantgerichte strategie.					

5	Het management creëert als het ware een obsessie binnen de onderneming om het beter te doen dan de concurrent.	Absoluut niet van toepassing					In zeer grote mate van toepassing
		1	2	3	4	5	

De maximale score bedraagt 25. De procentuele score is: ... %.

Literatuur

Checklist en inleiding zijn ontleend aan L.P. den Hollander en B. Wieringa, 'Klantgericht denken en doen', *Tijdschrift voor Marketing*, oktober 1994.

3.A.4.4 KLANTGERICHT DENKEN EN DOEN

DOEL

Tallose marketingorganisaties laten zich voorstaan op hun klantgerichtheid, andere bevinden zich in een leerproces waarin het personeel een meer klantgerichte opstelling moet krijgen. Aan de hand van een nieuw model voor klantgericht ondernemen wordt uitgelegd hoe we de organisatie klantgericht kunnen maken. Daarnaast wordt een uitgebreide checklist gepresenteerd die behulpzaam is bij het meten van klantgerichtheid.

TOEPASSING

Klantgerichtheid is zo oud als de marketing. De meeste managers en ondernemers kunnen zich bij klantgerichtheid dan ook wel iets voorstellen, maar wat het precies is en hoe je de klantgerichtheid van je bedrijf kunt meten is een ander verhaal. We hebben altijd wel aangenomen dat klantgerichtheid echt helpt, maar harde bewijzen op dit punt ontbraken. In recent onderzoek is nu ook wetenschappelijk aangetoond dat een grotere klantgerichtheid een positieve invloed heeft op de resultaten, niet alleen op de verkoop en de concurrentiepositie, maar ook op het rendement.

Klanten worden voor marketeers steeds meer partners met een lange-termijnrelatie als inzet. Harde concurrentievoordelen moeten volgens Reichfeld (1993) steeds meer worden gezocht in de relaties met klanten. Het aangaan van een langdurige relatie met de bestaande klant(en) is immers economisch gezien aantrekkelijker dan nieuwe klanten werven. Plymire (1991) toonde aan dat het vijf keer zo duur is om een nieuwe klant te werven dan een bestaande te behouden.

Klantgerichtheid als tovermiddel? Nee, om klantgerichtheid op waarde te schatten zal een onderneming ook rekening moeten houden met onder andere interne processen (zoals logistiek), marktomstandigheden en maatschappelijke ontwikkelingen.

INLEIDING

Implementatie faalt

De ontwikkeling en implementatie van een klantgerichte strategie blijken de nodige moeilijkheden met zich mee te brengen. Een onderzoek van Whiteley (1992) gaf aan dat zeven van de tien pogingen voor het bereiken van een klantgerichte strategie faalden bij de implementatie. Hij geeft daarvoor een aantal redenen.

1. Managers proberen op informele wijze het personeel ervan te overtuigen hoe belangrijk de klanten voor het welzijn van het bedrijf zijn. Het blijft meestal bij woorden, zonder dat deze woorden kracht wordt bijgezet met een programma dat gestoeld is op klantgerichtheid.
2. Bedrijven maken perfecte produkten waar de consument niet op zit te wachten.
3. Ondernemingen denken heel lang na over een programma voor klantgerichtheid zonder dat het daadwerkelijk tot de invoering daarvan komt.
4. Zolang er voldoende winst wordt gemaakt, heeft men het idee dat een klantgericht programma niet van wezenlijk belang is.
5. Klantgericht ondernemen is niet iets dat 'overnight' gebeurt. Resultaten van klantgerichtheid zullen ook niet direct te constateren zijn. Pas als een programma is ontwikkeld en ingevoerd dat gericht is op constante verbetering kan men resultaat verwachten.
6. Klantgerichte initiatieven falen in ondernemingen waar het management te weinig betrokkenheid toont bij de implementatie van een klantgerichte strategie.

Om deze problemen het hoofd te kunnen bieden werken we in het navolgende een model voor klantgerichtheid uit.

Bouwstenen

Bij een MBA-project in 1992 aan de University of British Columbia te Vancouver (Canada) stond klantgericht ondernemen centraal. Op basis van cases en onderzoeken bij bedrijven is een model ontwikkeld voor klantgericht ondernemen. Het model werd gepresenteerd op een forum over klantgericht ondernemen, dat in december 1992 in Vancouver werd gehouden. In het model worden vier bouwstenen onderscheiden die ten grondslag liggen aan klantgerichtheid:

1. in-tune (= luisteren naar de klant);
2. in-step (= een klantgerichte organisatie);
3. in-spired (= een klantgerichte visie);
4. in-during (= vasthouden aan klantgerichte strategie).

Uit de vakliteratuur destilleerden we achttien dimensies van klantgerichtheid die kunnen worden onderverdeeld naar de vier bouwstenen uit het model.

Klant

In-tune betekent een afstemming op de klanten en datgene wat zij willen. Er kan een onderscheid worden gemaakt tussen drie soorten klanten: eindgebruikers, tussenpersonen (bijvoorbeeld detailhandel) en interne klanten.

In-tune dimensies

1. Een klantgerichte onderneming heeft een goede kennis van en inzicht in doelgroep(en) en markten.
2. Segmentatie is belangrijk voor het 'op maat' leveren aan doelgroep(en).
3. Een klantgerichte onderneming vraagt zich af hoe 'customer value' kan worden gecreëerd, oftewel met welke produkten kan aan de verwachtingen van de doelgroep(en) worden tegemoetgekomen en iets worden toegevoegd.
4. Een klantgerichte onderneming zoekt naar mogelijkheden om zich te onderscheiden van haar (huidige en potentiële) concurrenten en om een juiste positionering te kiezen.

In veel gevallen is de tussenpersoon even belangrijk als de eindgebruiker. Interne klanten zijn de verschillende functionele afdelingen binnen een onderneming (zoals marketing en R&D). Wanneer deze afdelingen elkaar beschouwen als klanten en er gewerkt wordt vanuit een gemeenschappelijke visie, zal het resultaat voor de externe klant alleen beter kunnen worden. Als een onderneming weet wie de klanten (zowel intern als extern) zijn, kan men gaan bouwen aan de relatie met die klant. Hierbij zal een onderneming voortdurend een aantal vragen moeten stellen.

Welke zijn eigenlijk de behoeften en verwachtingen van de klanten en welke van deze behoeften en verwachtingen zijn voor hen het belangrijkste? Hoe goed komt de onderneming tegemoet aan deze behoeften en verwachtingen? Hoe goed komen de concurrenten tegemoet aan deze behoeften en verwachtingen? Hoe kunnen wij onze klanten echt enthousiast maken door meer te doen dan minimaal vereist is om aan hun behoeften en verwachtingen tegemoet te komen?

Een onderneming moet zodanig 'toegerust' zijn dat signalen van klanten, detaillisten en concurrenten kunnen worden opgevangen. Het op een juiste manier interpreteren van deze signalen is een noodzaak in de huidige competitieve omgeving. Het gaat daarbij niet langer om wie over de informatie beschikt, maar veel meer om hoe die informatie wordt gebruikt.

Klachten moeten daarbij worden omgezet in kansen om 'klagers' te behouden als klant. Ondernemingen die 'klagen' gemakkelijk maken, kunnen de klachten gebruiken om de oorzaken van ontevredenheid van hun klanten te achterhalen. Daarnaast kunnen reacties en klachten van klanten dienen als bron van klanteninformatie.

Elk contact met de klant moet worden vastgelegd en onderdeel vormen van een totaal klantenprofiel. Gegevens van klachten, refund-acties en prijsvragen zal men moeten benutten om meer van klanten te weten te komen. Een voorbeeld hiervan is het 'frequent flyer'-programma van de KLM. Hoe beter het klantenprofiel, hoe beter een onderneming in staat is maatwerk te leveren voor klanten.

Organisatie

Klantgericht ondernemen is niet langer de verantwoordelijkheid van marketing alleen. De hele organisatie (van top-management tot telefoniste) vervult hier een rol. Een tevreden klant is de doelstelling. Coördinatie tussen afdelingen is van essentieel belang. Interne communicatie en afstemming van activiteiten zullen moeten leiden tot betere inzichten in de klanten.

Het belang van klantgerichtheid dient duidelijk intern gecommuniceerd te worden en steeds weer onder de aandacht te worden gebracht via diverse media. Bijvoorbeeld via een personeelsblad, een bedrijfsjournaal, (afdelings)-vergaderingen en speciale bijeenkomsten (zoals de Philips Customer Day). Het management zal de resultaten van de onderneming moeten communiceren. Het gaat dan niet om financiële resultaten alleen. Resultaten van een onderzoek naar klanttevredenheid of een op handen zijnde produktintroduktie zullen ook moeten worden gecommuniceerd. Het management zal steeds meetpunten moeten inbouwen, die als referentie dienen voor toekomstig functioneren.

Een van de uitkomsten van een onderzoek van Kohli en Jaworski (1993) was dat de relatie tussen afdelingen cruciaal is voor een klantenoriëntatie. Wanneer afdelingen onderling klantgericht opereren, zal het resultaat van die samenwerking alleen maar beter worden. Ook afdelingen zullen zich moeten afvragen wie hun (interne) klanten zijn en hoe zij het best aan hun wensen tegemoet kunnen komen. Een marktonderzoekafdeling bijvoorbeeld voert analyses uit voor het produktmanagement binnen de marketingafdeling. Marktonderzoekers binnen een onderneming zullen die informatie moeten verschaffen waarop de 'interne klant' zit te wachten.

Medewerkers moeten gemotiveerd zijn en ervan overtuigd worden dat zij directe invloed hebben op de prestaties van de onderneming. Hiertoe moeten medewerkers ook hulpmiddelen aangereikt krijgen van het management. Voor de afdeling consumentenservice kan dit bijvoorbeeld een computerprogramma zijn, waarmee men klachten makkelijk kan verwerken.

In-step dimensies

5. Klantgericht ondernemen is niet de verantwoordelijkheid van marketing alleen. De hele organisatie is verantwoordelijk voor de klant(en) en iedere afdeling zal een bijdrage moeten leveren aan klantgerichtheid.
6. Een klantgerichte onderneming gebruikt de informatie over en van klanten mede als basis voor het nemen van beslissingen. Hiertoe zal deze informatie over klanten moeten worden verspreid door de gehele organisatie.
7. Samenwerking van functionele afdelingen en de coördinatie van hun werkzaamheden maken het mogelijk 'customer value' te creëren. De organisatie is ingericht om klantgericht te opereren, wat betekent dat alle kennis binnen de organisatie wordt gebruikt voor het tegemoetkomen aan de wensen van klant(en).
8. Binnen een klantgerichte onderneming bestaat er 'commitment' bij alle medewerkers ten aanzien van de klant, ofwel is men overtuigd van het belang van de tevredenheid van de klant(en).
9. Een klantgerichte onderneming heeft een beloningssysteem voor haar medewerkers op basis van de tevredenheid van de klanten.
10. Een klantgerichte cultuur, waarbij alles in het teken staat van de klant(en), is een 'must' voor klantgericht ondernemen.

Trainingen hebben niet alleen als doel kennis en vaardigheden aan te leren. Tijdens trainingen vindt er informatie-overdracht plaats, waarin veel ruimte is voor terugkoppeling. Ook hier kan het belang van het tegemoet komen aan wensen van de klanten nog eens worden benadrukt.

Visie

Ontwikkel een visie waarmee je klanten vasthoudt, is het credo van klantgerichte ondernemingen. In deze visie is vastgelegd hoe de onderneming

In-spired dimensies

11. De klant bepaalt het welzijn van de onderneming. Het doel van een klantgerichte onderneming is dan ook het creëren van een tevreden klant en het aangaan van een lange-termijnrelatie met die klant.
12. Bij een klantgerichte visie wordt aangegeven hoe een onderneming denkt de klanten aan zich te binden.
13. Het management van een klantgerichte onderneming propageert de klantgerichte visie en heeft een duidelijke voorbeeldfunctie.

denkt klanten aan zich te kunnen binden. Het management is verantwoordelijk voor het formuleren van deze visie en het verspreiden ervan binnen de onderneming.

Een visie heeft twee essentiële functies. Ten eerste is een visie een *inspiratiebron*. Ten tweede vormt de visie een *richtsnoer bij het nemen van beslissingen*.

Strategie

Een onderneming zal continu voeling met de markt moeten houden om te analyseren of de klantgerichte strategie het juiste resultaat genereert. Het is daarbij belangrijk onderscheid te maken tussen wat het management denkt van haar produkten en wat de klanten ervan vinden.

Het uitgangspunt bij het in de praktijk brengen van een klantgerichte visie is dat klantgericht ondernemen niet ophoudt met het implementeren van bepaalde klantgerichte acties. Klantgerichte ondernemingen onderscheiden zich door een soort obsessie te ontwikkelen, waarbij ervan wordt uitgegaan dat het altijd beter kan.

In-during dimensies

14. Klantgericht ondernemen is onderdeel van de 'overall'-bedrijfsstrategie.
15. Klantgericht ondernemen is een onderdeel van een integraal actieprogramma, waarbij wordt aangegeven hoe de klantgerichtheid kan worden verbeterd.
16. Een klantgerichte onderneming heeft duidelijk omschreven marketingdoelstellingen om steeds te bekijken of men de juiste koers vaart en/of men de bakens dient te verzetten.
17. Om de voortgang van klantgerichtheid te meten worden performance-standaarden gehanteerd, met als uitgangspunt dat het altijd beter kan.

CHECKLIST

Om ondernemingen een beter inzicht te geven in klantgericht ondernemen en om per individuele onderneming aandachtspunten te definiëren voor een klantgerichte strategie geven we hierna een checklist die is gebaseerd op het hiervoor besproken model. Hierbij dient opgemerkt te worden dat de gehanteerde schaalverdeling nog niet is gevalideerd.

Uiteraard vormt de lijst geen standaard-recept; zij tracht slechts een indicatie te geven van de klantgerichtheid van een onderneming. Na het invullen van de checklist zal een onderneming wellicht inzien waar de minder sterke punten zitten en zal men kunnen bekijken of er actie moet worden ondernomen.

Per onderdeel van het model (in-tune, in-step, in-spined en in-during) is een aantal vragen/uitgangspunten geformuleerd. Bij elk van de uitgangspunten dient aangegeven te worden in hoeverre dit punt van toepassing is binnen het huidige functioneren van de onderneming.

Wanneer een onderneming verschillende typen klanten onderscheidt, zal de checklist voor die verschillende typen klanten afzonderlijk moeten worden ingevuld. Een onderneming kan bijvoorbeeld zeer klantgericht zijn richting distributiekanaal, maar niet richting de finale consument. Op deze wijze kan de klantgerichtheid per type klant worden bekeken.

Gebruik van de checklist

De schaalverdeling loopt van 1 tot en met 5.

- 1 = absoluut niet van toepassing
- 2 = in geringe mate van toepassing
- 3 = tamelijk goed van toepassing
- 4 = grotendeels van toepassing
- 5 = in zeer grote mate van toepassing

Bij elk van de vragen is 5 de hoogste score. Bij elk onderdeel (1 t/m 4) is aangegeven wat de maximaal mogelijke score is. Bij het gebruiken van de checklist is het de bedoeling dat per onderdeel de behaalde score wordt bepaald. Vervolgens dient berekend te worden wat de procentuele score is op de maximaal mogelijke score.

Voorbeeld: Bij 'Luisteren naar de klanten (in-tune)' is de maximale score 75 punten. Stel dat een onderneming 60 punten haalt, dan is de procentuele score 80%.

Als laag wordt gescoord op...	dan kunnen mogelijkheden tot verbetering worden gevonden in...
Onderdeel I	Kennis van de klanten
Onderdeel II	Het scheppen van voorwaarden voor een klantgerichte organisatie
Onderdeel III	De rol van het management en de visie van de onderneming
Onderdeel IV	Inzicht in hoe het proces van klantgericht ondernemen gaande gehouden kan worden

Voorwaarde voor het formuleren van deze actiepunten is dat zij onderdeel zijn van een totaalplan voor de verbetering van de klantgerichtheid van de onderneming. Daarbij dient een duidelijk plan van aanpak te worden opgesteld. Zodoende kan steeds worden nagegaan hoever men is en wat er nog dient te gebeuren.

We hopen dat we met deze checklist een nieuw licht hebben kunnen werpen op de klantgerichtheid van uw organisatie en dat de checklist u waar nodig helpt de klantgerichtheid te verbeteren.

Checklist voor de verschillende typen klanten

		Absoluut niet van toepassing					In zeer grote mate van toepassing				
		1	2	3	4	5					
<i>Luisteren naar de klant (in-tune)</i>											
1	De onderneming heeft een duidelijk beeld wie de klanten van de onderneming zijn.										
2	De onderneming identificeert verschillende typen klanten (interne klanten, tussenpersonen en verschillende eindgebruikers).										
3	Voor elk type klant is een strategie ontwikkeld om de klant zo goed mogelijk tegemoet te komen.										
4	De selectie van produkten en diensten gebeurt voornamelijk op basis van wensen, behoeften en problemen van klanten.										

		Absoluut niet van toepassing				In zeer grote mate van toepassing
		1	2	3	4	5
5	De onderneming weet aan welke produkteigenschappen de verschillende klanten de meeste waarde hechten.					
6	De onderneming verzamelt regelmatig informatie over wensen, behoeften en problemen van klanten.					
7	Er wordt regelmatig onderzoek gedaan naar de tevredenheid van de klanten van de onderneming.					
8	De onderneming weet wat de klanten van de onderneming verwachten.					
9	De onderneming gebruikt de klanten als belangrijke bron van ideeën.					
10	De onderneming probeert een directe relatie aan te gaan met de klanten, wanneer deze klanten daar behoefte aan hebben.					
11	De onderneming analyseert welk effect maatschappelijke ontwikkelingen zouden kunnen hebben op wensen en behoeften van klanten.					
12	Trends en ontwikkelingen in de markt worden nauwgezet bijgehouden.					
13	De onderneming analyseert acties en strategieën van concurrenten en kan daar snel op inspelen.					

	Absoluut niet van toepassing				In zeer grote mate van toepassing
	1	2	3	4	5
14 Klachten van klanten worden regelmatig geanalyseerd om te bekijken waar mogelijke problemen zitten en inzicht te krijgen in wie de klanten zijn.					
15 De onderneming probeert alle klachten van klanten zo goed mogelijk af te handelen.					
16 De onderneming maakt het klanten gemakkelijk om te klagen over produkten en diensten.					

De maximale score bedraagt 80. De procentuele score is: ... %.

Klantgerichte organisatie (in-step)

	Absoluut niet van toepassing				In zeer grote mate van toepassing
	1	2	3	4	5
1 Iedereen binnen de organisatie is doordrongen van het belang van tevreden klanten.					
2 Iedereen binnen de organisatie kent zijn verantwoordelijkheid voor wat betreft klantgericht ondernemen.					
3 De medewerkers van de onderneming worden uitvoerig geïnformeerd over marketingdoelstellingen en actieprogramma's.					
4 Medewerkers worden regelmatig geïnformeerd over de mate van klanttevredenheid.					

	Absoluut niet van toepassing				In zeer grote mate van toepassing
	1	2	3	4	5
5 Medewerkers worden gestimuleerd input te leveren in het proces van klantgericht ondernemen.					
6 Medewerkers worden gestimuleerd om de klanten meer dan goed te bedienen.					
7 Medewerkers op alle niveaus hebben een goed inzicht in de producten en diensten van de onderneming.					
8 De medewerkers worden getraind en opgeleid om de klant zo goed mogelijk te bedienen.					
9 De onderneming biedt haar medewerkers de middelen en faciliteiten om klantgericht te kunnen werken.					
10 De functionele afdelingen binnen de onderneming werken met elkaar aan het bereiken van gemeenschappelijke doelen, in plaats van met elkaar te concurreren.					
11 De onderneming organiseert besprekingen met alle functionele afdelingen waarbij de (toekomstige) wensen en behoeften van de klanten centraal staan.					
12 Klantgerichte initiatieven worden gecommuniceerd door de gehele organisatie.					

	Absoluut niet van toepassing				In zeer grote mate van toepassing
	1	2	3	4	5
13 Medewerkers worden beloond voor hun klantgerichte inspanningen.					
14 Medewerkers voelen zich zeer nauw betrokken bij de onderneming.					

De maximale score bedraagt 70. De procentuele score is: ... %.

	Absoluut niet van toepassing				In zeer grote mate van toepassing
	1	2	3	4	5
<i>Klantgerichte visie (in-spired)</i>					
1 Het management van de onderneming zit op één lijn voor wat betreft het belang van de klant(en).					
2 Alle onderdelen van de onderneming zetten zich geheel in voor het verkrijgen en behouden van tevreden klanten.					
3 De onderneming stelt zich tegenover klanten op als adviseur of partner.					
4 De topmanagers van de onderneming propageren een klantgerichte visie.					
5 Het management vormt het voorbeeld voor klantgericht ondernemen.					
6 Managers worden getraind in klantgericht handelen.					

	Absoluut niet van toepassing				In zeer grote mate van toepassing
	1	2	3	4	5
7	Het management maakt de klantgerichte visie onderdeel van het dagelijks werk van alle medewerkers.				
8	Iedereen binnen de organisatie is op de hoogte van de klantgerichte visie en hoe daar invulling aan wordt gegeven.				
9	De klantgerichte visie geldt als richtlijn bij het nemen van beslissingen op alle niveaus.				

De maximale score bedraagt 45. De procentuele score is: ... %.

	Absoluut niet van toepassing				In zeer grote mate van toepassing
	1	2	3	4	5
<i>Vasthouden aan een klantgerichte strategie (in-during)</i>					
1	Het management is continu op zoek naar mogelijkheden om de klant beter tegemoet te komen.				
2	Klantgericht ondernemen is verankerd in de strategie van de onderneming.				
3	De onderneming gaat uitvoerig na wat de wensen en behoeften van de klanten kunnen zijn in de toekomst en is als zodanig een voorloper.				
4	Ook bij een stagnerende omzet wordt vastgehouden aan de klantgerichte strategie.				

	Absoluut niet van toepassing				In zeer grote mate van toepassing
	1	2	3	4	5
5 Het management creëert als het ware een obsessie binnen de onderneming om het beter te doen dan de concurrent.					

De maximale score bedraagt 25. De procentuele score is: ... %.

Literatuur

Checklist en inleiding zijn ontleend aan L.P. den Hollander en B. Wieringa, 'Klantgericht denken en doen', *Tijdschrift voor Marketing*, oktober 1994.